

СОЦІАЛЬНО-ЦІННІСНИЙ ЗМІСТ КАТЕГОРІЇ «ПРОФЕСІОНАЛІЗМ» ДЛЯ ПРОЦЕСУ НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ МЕТОДОЛОГІЇ РЕІНЖІНІРИНГУ

SOCIAL-VALUE CONTENT OF THE CATEGORY “PROFESSIONALISM” FOR THE PROCESS OF PROVIDING PUBLIC SERVICES USING THE REENGINEERING METHODOLOGY

Стаття присвячена соціально-ціннісному змісту категорії «професіоналізм» для функціонування публічної служби. Аналізуються сучасні виклики публічному управлінню в Україні та розкриваються шляхи реформування державної служби і служби в органах місцевого самоврядування за допомогою методології реінжинірингу в процесі надання публічних послуг. Визначено, що модель професіоналізму службовця, сформована на засадах компетентнісного підходу, із застосуванням соціально-психологічних критеріїв дасть можливість планувати посадові переміщення та професійний розвиток. Пропонується створити умови для інтегрування всієї багаторівневої структури особистості з її уродженими й набутими здібностями, якостями в трудовий процес і професійне середовище.

Ключові слова: професіоналізм, публічне управління, публічна служба, державні службовці, службовці органів місцевого самоврядування, реінжиніринг процесів, бізнес-процес, методологія реінжинірингу.

Стаття посвящена социально-ценностному содержанию категории «профессионализм» для функционирования публичной службы. Анализируются современные вызовы публичного управления в Украине и раскрываются пути реформирования государственной службы и службы в органах местного самоуправления с помощью методологии реинжиниринга в процессе предоставления публичных услуг. Определено, что модель профессионализма служащего, сформированная на основе компетентного подхода, с применением социаль-

но-психологических критериев позволит планировать должностные перемещения и профессиональное развитие. Предлагается создать условия для интеграции всей многоуровневой структуры личности с ее врожденными и приобретенными способностями, качествами в трудовой процесс и профессиональную среду.

Ключевые слова: профессионализм, публичное управление, публичная служба, государственные служащие, служащие органов местного самоуправления, реинжиниринг процессов, бизнес-процесс, методология реинжиниринга.

The article is devoted to the social and value content of the category “professionalism” for functioning of public service. The author analyzes current challenges for public administration in Ukraine and reveals ways of reforming the civil service and service in local self-government, using the methodology of reengineering in the process of providing public services. It has been determined that the model of employee’s professionalism, formed on the basis of a competent approach using socio-psychological criteria will provide an opportunity to plan position displacements and professional development. The publication proposes to create conditions for integration of the entire multilevel structure of the individual with innate and acquired abilities and qualities in the labor process and professional environment.

Key words: professionalism, public administration, public service, civil servants, local self-government officials, processes reengineering, business process, reengineering methodology.

УДК 35.071.08:005.591.6

Мотріна М.М.

аспірант кафедри
регіонального управління,
місцевого самоврядування
та управління містом
Національна академія державного
управління при Президентіві України

Постановка проблеми у загальному вигляді. Проблематика професіоналізму діяльності державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування являє собою одну з фундаментальних парадигм вітчизняної науки публічного управління й залишається актуальною впродовж десятиріч, отримавши тільки нове забарвлення у світлі євроінтеграційних процесів. Професійні службовці створюють надзвичайний вплив на формування думки в суспільстві і ставлення громадян до всієї служби загалом. Діяльність службовців органів публічного управління має бути постійним процесом удосконалення психофізіологічних особистісних змін, інституційних змін, що забезпечує ефективніший і якісно новий рівень вирішення складних професійних завдань в особливих умовах.

Демократичне суспільство має піклуватися про те, щоб дії та поведінка службовців були

бездоганні. Європейські країни відзначили питання етики й кодексу поведінки державних службовців сферою, яка набуває дедалі більшого значення останніми роками, а зрілість громадянського суспільства визначається ставленням до найвищих моральних цінностей усіх його структур [10, с. 279]. Наше сьогодення перебуває в умовах постійних змін у всіх сферах суспільного життя. Особлива увага приділяється реформуванню внутрішнього складника публічного адміністрування. Тому серед досліджень у цій галузі дуже важливо виокремити категорію «професіоналізм» у її соціально-ціннісному значенні для функціонування публічної служби. Саме через культуру й професіоналізм спілкування службовці здатні втілювати в життя наміри державної політики, виконувати функції держави, підвищувати імідж влади, викликати в грома-

дзян повагу, а головне, довіру до їхніх дій при зайнятті відповідальних посад. Тому ми глибоко переконані, що саме ефективне виконання функцій, на які уповноважено службовця інституціями держави, неможливе без знань, умінь, навичок, досвіду та високого професіоналізму. Професіоналізм – це передусім здатність державного службовця визначити з урахуванням умов і реальних можливостей найбільш ефективні шляхи та способи реалізації поставлених перед ними завдань у межах нормативно визначених повноважень [1, с. 58]. Професіоналізм діяльності – висока професійна кваліфікація й компетентність, володіння ефективними професійними вміннями та навичками, алгоритмами і способами успішного розв'язання професійних завдань, у тому числі й творчих.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Удосконалення професійної підготовки управлінця є метою й засобом соціально-економічного та духовного прогресу суспільства. Проблема професійної підготовки майбутнього й нинішнього управлінця, формування його як соціально-активної особистості досить широко висвітлені в психологічно-педагогічних дослідженнях науковців, таких як Л. Григоренко, Т. Гущина, В. Журавльов, Н. Костіна, В. Корнєщук, Н. Кузьміна, А. Маркова, Г. Троцько. Ми погоджуємось з А. Марковою, котра професіоналом уважає людину, яка успішно вирішує завдання навчання й виховання, готує для суспільства потрібний соціальний продукт; особистісно тяжіє до професії, мотивована до праці в ній, задоволена нею; використовує способи й технології, які притаманні демократичному суспільству; освоює норми, еталони професії, досягає в ній майстерності; разом із тим прагне індивідуалізувати свою працю, а також усвідомлено розвиває свою індивідуальність засобами професії; вже сьогодні досягає необхідного рівня професійних якостей, знань і вмінь; водночас має й усвідомлює перспективу, зону свого найближчого професійного розвитку, робить усе можливе для її реалізації; відкрита для постійного професійного навчання, накопичення досвіду, збагачує досвід професії за рахунок особистого творчого внеску; соціально активний у суспільстві, порушує питання про потреби й досягнення професії в ході суспільних обговорень, разом із тим шукає резерви вирішення проблем всередині професії, не боїться потрапляти в умови конкуренції; віддана професії та прагне підтримувати її честь і гідність навіть у складних умовах; налаштована до якісної та кількісної еволюції оцінки своєї професійної діяльності, вміє сама це робити, готова до диференційо-

ваної оцінки в балах, категоріях, спокійно ставиться до участі в професійних змаганнях [9, с. 57]. Тому професійна підготовка має тісний зв'язок із професійною діяльністю службовця, а високий рівень професіоналізму фахівця забезпечується надійністю. Науковці Ю. Блудов і В. Плахтієнко визначають фактори, які зумовлюють надійність професійної діяльності, та зауважують, що саме в їх поєднанні можна отримати результат: особистісний фактор, що ґрунтується на теорії особистості, її потребах і зумовлених ними мотивах і цілях діяльності; емоційна усталеність як властивість темпераменту фахівця, що дає йому змогу надійно виконувати цільові завдання професійної діяльності за рахунок оптимального використання резервів нервово-психічної емоційної енергії; швидкість перероблення інформації, що зумовлюється нейрофізіологічними та психологічними особливостями виникнення і протікання емоційних та інтелектуальних процесів, які сприяють цілеспрямованій поведінці спеціаліста як у типових, так і в екстремальних умовах професійної діяльності; усталеність гностичних функцій (увага, пам'ять, мислення), що спрямовані на досягнення високих і надійних результатів професійної діяльності; соціально-психологічний фактор, що ґрунтується на ділових, професійних, а також позитивних емоційних відносинах (психологічній атмосфері) між працівниками, позитивному ставленні кожного спеціаліста до інших співробітників за неформальними ознаками; фактор функціональних резервів, який передбачає використання прихованих можливостей організму людини, спрямованих на підвищення працездатності фахівця. Отже, управляти формуванням і підвищенням професійної надійності можна лише впливаючи на всі ці пов'язані між собою групи факторів [11].

Крім того, питаннями професійного спілкування з визначенням його ролі у світогляді державного службовця, психологічними аспектами спілкування займалися такі науковці, як Б. Ананьєва, Л. Виготський, Л. Куренчук, О. Леонтьєва, Л. Литвинова, С. Рубінштейн, М. Рудакевич та інші.

Отже, як впливає з проведеного аналізу проблеми соціально-ціннісного змісту категорії «професіоналізм» діяльності державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування, а особливо в процесі надання публічних послуг, наявні дослідження мають фундаментальний характер, систематизують необхідні вміння та навички, відображають необхідні якості, якими повинен володіти службовець, але питання швидкого реагування, реакції на кардинальні зміни, адапта-

ції до змін, прийняття відповідних рішень в умовах переформатування самого механізму державної служби в публічну службу шляхом запровадження методології реінжинірингу ще не було предметом спеціального наукового дослідження, що й зумовило вибір напряду публікації.

Метою статті є обґрунтування підходів до формування соціально-ціннісних змістів категорії «професіоналізм» для процесу надання публічних послуг із застосуванням методології реінжинірингу.

Виклад основного матеріалу. Наукові дослідження щодо проблематики етичних аспектів поведінки службовця та його професіоналізму утворюють одну з фундаментальних парадигм науки публічного управління, публічного адміністрування та публічної служби й залишаються актуальними впродовж десятиріч, отримавши інше забарвлення в контексті європейської інтеграції України. Тому пропонуємо розглядати питання професіоналізму державних службовців, посадових осіб органів місцевого самоврядування та інших службовців саме через таке загальне поняття, як публічна служба. Попередньо визначивши в Конституції України напрям держави як «суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава» [5] та обравши курс на побудову громадянського правового суспільства, держава взяла на себе зобов'язання перед суспільством загалом і перед кожним громадянином окремо створити такі умови, які б відповідали європейським стандартам професіоналізму публічної служби в сучасних суспільствах.

У правовому полі, що забезпечується Конституцією нашої держави та іншими нормативно-правовими актами, до професійних якостей службовця варто зарахувати не лише організацію руху інформації відповідно до загальнодержавних інтересів, а й організацію щодо якісного обслуговування спільноти, надання громадянам якісних послуг. Тому професійним обов'язком державних службовців, посадових осіб і службовців органів місцевого самоврядування є вміння відбирати, обробляти, аналізувати інформацію, захищаючи права й гідність людини, пускати в обіг лише таку, без якої не можна розв'язати завдання саме в інтересах людини та держави. Цей процес надання публічних послуг потрібно вдосконалювати шляхом створення нових моделей, застосовуючи нові підходи за допомогою реінжинірингу, який також передбачає високий рівень кваліфікації та професіоналізм службовців публічної служби. Реінжиніринг – це своєрідний феномен, що увібрав у себе як

принципово нові положення й підходи, так і добре знайомі. До останніх належить кооперація (об'єднання) діяльності та її розподіл, роздроблення. Говорячи про реінжиніринг, ми, з одного боку, розділяємо єдину діяльність фірми як економічного суб'єкта на визначені частини (бізнес-процеси), а потім з'єднуємо їх у нове ціле, яке й забезпечує кардинальне, докорінне покращення ситуації. Адже світ не стоїть на місці, постійно відбуваються різні трансформаційні процеси, вдосконалюються технології, впроваджуються різні інноваційні проекти, розвиваються інформаційні технології, які й спонукають до вишукування нових нестандартних рішень. Під час застосування BPR (реінжинірингу бізнес-процесів) традиційна модель розвитку перевертається та є кардинально іншою, а саме: для отримання високої якості, рівня обслуговування, гнучкості, низьких витрат процеси повинні бути прості. Тому бажання працювати, постійний розвиток і здобуття нових знань, зацікавленість і спрямованість на результат у сфері публічної служби є першочерговим завданням, яке виконати неможливо без достатнього рівня професіоналізму.

Професійним за своїм змістом є виконання службовцями своїх обов'язків, ініціатива і творчість у роботі. Але не потрібно забувати про моральну вимогу, яка має в управлінському професіоналізмі особливе навантаження, оскільки йдеться про постійне існування суперечності державної функції, правового нормативу й реального життя. Сумління державного службовця як вияв культури державного управління полягає не в загальноприйнятому «гідному» ставленні до своїх обов'язків, а в професійному вмінні доводити правову норму до життя, максимально ефективно використовувати її потенціал відповідно до конкретної ситуації, конкретного управлінського завдання. У цьому контексті стає більш зрозумілою вимога Закону України «Про державну службу» до державних службовців виявляти в роботі ініціативу і творчість [4], хоча вони не мають правових характеристик і можуть сприйматися лише в технологічному спілкуванні колег. Провідною характеристикою творчого мислення є здатність бачити процеси та явища в динаміці й розвитку. Тому ініціатива і творчість у діяльності державних службовців повинні мати професійно-правові обмеження, проявлятися як культура публічного управління в разі браку правового підґрунтя щодо певної управлінської ситуації, мають бути доповнені професіоналізмом працівника публічної служби та рівнем його мислення.

Реалізація принципу професіоналізму передусім потребує постійного професійного розвитку персоналу, що має забезпечуватися активним функціонуванням, високим ступенем організації та науково-методичного керівництва системою підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації державних службовців. Навчання можна розглядати як довгостроковий процес, складний за змістом, динамічний залежно від соціально-економічного стану держави, що має здійснюватися диференційовано, з огляду на професійні обов'язки та повноваження службовців, відповідно до цілей і завдань органів державної влади та місцевого самоврядування. У зв'язку з цим варто ставити питання про перехід від інформаційного до моделюючого навчання. Адже для сучасного службовця важливі не просто самі по собі знання, а здатність і готовність застосовувати їх та ефективно діяти в різних реальних ситуаціях.

Потрібна висока культура мислення, його високий рівень розвитку й здатність до саморегуляції. Культура мислення передбачає володіння професійною термінологією, засвоєння понятійного апарату науки, глибоку ерудицію. Можна визначити чотири блоки мислення. Перший блок: конструктивність, практичність, конкретність та оперативність; другий блок: професійність понятійного апарату, логічність, системність та аналітико-синтетичний характер; третій блок: дослідництво, гнучкість, швидкість, обґрунтованість, оригінальність, глибина й креативність; четвертий блок: організованість, самокритичність і саморегульованість. Механізм реінжинірингу дає змогу здійснювати системний перегляд процесів, дає можливість перебудувати механізм з бюрократичного адміністрування на стимулювання самоконтролю та саморегулювання. Організаційний аспект реінжинірингу полягає в організації, впорядкуванні елементів і зміні самої структурної одиниці організації. Тут мова йде про перехід від технологічних структурних одиниць до економічних на основі бізнес-процесів. Трансформація самої одиниці призводить до зміни способу впорядкування одиниць, а саме: здійснюється перехід від ієрархізованої бюрократичної організації до плоских, горизонтальних, мережових та інших структур, у яких закладені й інші принципи узгодження та зв'язку частин (елементів) у ціле (комплекси). Саме такі революційні зміни й визначають кардинальний, радикальний характер змін у компанії та стрибок у загальній ефективності її функціонування [7].

Зрозуміло, що бізнес-процес, який виник у результаті BPR, має кардинально відрізня-

тися від традиційного, набуваючи при цьому різних форм, тим не менше різні перепроєктовані процеси об'єднані загальними характеристиками, які не залежать від галузі виробництва й навіть від індивідуальних особливостей окремого процесу. Адже те, що застосовується для зміни процесів в автомобільній галузі, є актуальним і для страхової компанії чи магазину, а також, на нашу думку, може бути дуже актуальним у використанні самого процесу надання публічних послуг на місцевому рівні. Нас не має дивувати те, що під час проведення BPR на різних підприємствах з різними вихідними даними й напрямками діяльності повторюється одне й те саме. Адже модель BPR, так само як і модель традиційного підприємства, має свої фундаментальні засади. Індустріальна модель базується на думці, що працівник володіє невисокою кваліфікацією, у нього немає часу та здатності до навчання. Тому завдання мають бути прості. Крім того, ще Адам Сміт стверджував, що люди працюють ефективно тоді, коли їм для виконання запропоноване одне конкретно визначене завдання. Щоб об'єднати прості завдання, необхідно застосувати складні процеси, тому протягом двохсот років підприємства приймали за аксіому незручність, неефективність і дорогу ціну складних процесів [3]. Але світ не стоїть на місці, постійно відбуваються різні трансформаційні процеси, вдосконалюються технології, впроваджуються різні інноваційні проекти, розвиваються інформаційні технології, які й спонукають до вишукування нових нестандартних рішень. Під час застосування BPR традиційна модель розвитку перевертається та є кардинально іншою, а саме: для отримання високої якості, рівня обслуговування, гнучкості, низьких витрат процеси повинні бути прості.

Методологія реінжинірингу спочатку була орієнтована на сферу підприємницької діяльності, тому найбільш дослідженими є методи й моделі реінжинірингу бізнес-процесів у підприємницькій сфері. Застосування інструментів реінжинірингу для побудови моделей адміністративних процесів публічного та муніципального управління, а саме зміна процесів організації надання публічних послуг на місцевому й регіональному рівнях, залишається актуальним і можливе за досить високого рівня професіоналізму в публічній службі. Натепер ще не склалася практика побудови системних моделей адміністративних процесів і не існує аналогів, які можна використати. Тому, на відміну від бізнес-процесів, де першим етапом є розроблення образу – бачення майбутньої компанії, реінжиніринг адміністративних про-

цесів варто розпочинати з дослідження та аналізу наявних процесів. Реінжиніринг може бути використаний як інструмент для реалізації стратегічних цілей організації на основі кардинального перегляду та заміни наявних ділових процесів новими, більш ефективними.

У наших реаліях відбір осіб на державну службу здійснюється на підставі завдань того чи іншого підрозділу, які поділяються на певні частини, що закріплюються за окремими робочими місцями (посадами). Ці чітко визначені посадові вимоги є критеріями для підбору працівників та оцінювання їхньої діяльності. За такого підходу працівники підбираються на конкретні посади з чітко визначеними й відносно стабільними обов'язками та вимогами до знань, навичок, а також психофізіологічних характеристик особи. Чим повніше потенційний кандидат на посаду відповідає всім чітко визначеним критеріям, тим більше в нього шансів зайняти її в процесі конкурсного відбору [8].

В умовах реформування системи державного управління на публічне управління зазначена процедура не може гарантувати ефективності роботи органу в разі зміни певних повноважень чи структурної реорганізації, яку ми пропонуємо вище по тексту. Тому в процесі вивчення якостей кандидата на посаду дуже важливо орієнтуватися не тільки на конкретні вимоги до конкретних посад, а й на наявність у кандидата на посаду (в майбутньому – працівника) певних потенційних здібностей, ділових і професійних якостей, які можна буде ефективно використати для виконання поставлених завдань.

Основними елементами і складниками механізму оцінювання професійності службовців є такі: соціально зумовлені риси (цілеспрямованість, морально-етичні якості, ставлення до роботи, мотивації праці); ознаки кваліфікації (знання, навички, вміння та звички, отримані працівником у процесі навчання й роботи); психологічні особливості працівника (пам'ять, воля, почуття, відчуття тощо); сукупність органічних рис (тип нервової системи, темперамент, характер, емоційно-вольова сфера, здібності) [12]. У кожному випадку визначення цих якостей залежить від вибору місця роботи державними службовцями; мотивації до зміни роботи; ситуацій, що виникають у повсякденній роботі на тій чи іншій посаді; конфліктів; змісту, форм і методів набуття відповідних знань і навичок професії державного службовця; інновацій, що пов'язані зі змінами характеристик трудового середовища; професійно-кваліфікаційних характеристик. Крім того, професійні та ділові якості

державних службовців і службовців органів місцевого самоврядування можуть визначатися з урахуванням таких критеріїв: особистісного (активність, комунікація, мотивація, вміння приймати правильні рішення); інтелектуального (компетентність, аналітичний складник мислення); ділового, пов'язаного з особливостями нервової системи (працездатність, стійкість до стресів) [12].

Надзвичайно широке коло різнопланових повноважень і практичних завдань вирішується за допомогою технологічних функцій, а саме здійснення процесів організації виконання покладених функцій. Під бізнес-процесом розуміють потік роботи, яка переходить від однієї людини до іншої, а для великих процесів – від одного відділу до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, певну кількість етапів (кроків) усередині й чітко визначений кінцевий етап. Немає якогось стандартного переліку процесів, тому організації можуть розробляти власні, які притаманні й можуть застосовуватись конкретною структурою [13]. Оволодіння такими знаннями та вміннями має бути суттєвим для базової професійної підготовки державних службовців і відповідати вимогам до якостей державних службовців, такі знання та вміння мають стати підставою для оцінювання роботи державних службовців і підбору кандидатів на певні посади в органи державної влади [2].

Формування професіоналізму виступає як процес проходження психофізіологічних особистісних змін, які відбуваються під час тривалого виконання людиною службових обов'язків, що забезпечують якісно новий, більш ефективний рівень вирішення складних професійних завдань в особливих умовах і в умовах невизначеності. Сьогодні в Україні існує низка нормативних моделей, які певною мірою враховують особистісний чинник професійної діяльності. Це передусім професіограма – емпірично обґрунтована характеристика особливостей певного виду трудової діяльності, яка містить відповідні вимоги до працівника. Структура професіограми включає морфологічний опис діяльності, психограму та соціограму [8].

Професіоналізація є важливою умовою розвитку державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні, про що свідчать такі суттєві ознаки: наявність стійкої суспільної потреби в якісному управлінні, формування специфічного комплексу трудових функцій і професійних стандартів; інституціоналізація трудових відносин, розвиток інститутів індивідуальної професіоналізації, переду-

сім професійного навчання тощо. Професійна спроможність виникає завдяки інтегруванню всієї багаторівневої структури особистості з її уродженими та набутими здібностями, якими в трудовий процес, професійне середовище й виявляється у відповідних способах діяльності, поведінкових характеристиках, які дістали назву компетентностей.

Аналіз наукової літератури дає змогу стверджувати, що високий рівень професіоналізму та висока якість професійної підготовки фахівця будь-якої галузі забезпечують надійність його професійної діяльності. Але необхідно зазначити, що для забезпечення надійності необхідні розроблення й перетворення соціальних і соціально-психологічних умов, а також розвиток якостей, здібностей і властивостей особистості фахівця.

Висновки. У результаті проведеного дослідження *обґрунтовано* підходи до формування соціально-ціннісних змістів категорії «професіоналізм» для процесу надання публічних послуг із застосуванням методології реінжинірингу, а саме: *встановлено*, що модель професіоналізму службовця, сформована на засадах компетентнісного підходу, передбачає чітку конкретизацію описів трудової діяльності з урахуванням основних напрямів, функцій, завдань у межах компетенцій посад державної служби та визначення необхідних кваліфікаційних рівнів компетенції, що дасть змогу провадити систематичне оцінювання службовців, здійснювати атестацію і кваліфікування, визначати конкретні потреби в підвищенні кваліфікації, планувати посадові переміщення та професійний розвиток із застосуванням соціально-психологічних критеріїв; *з'ясовано*, що підвищення ефективності та якості державного й муніципального управління має багато аспектів вирішення, в тому числі й організаційно-правові засоби, кваліфікаційні, інформаційні, стимулювальні та інші механізми. Саме тому від вирішення цієї проблеми залежить рівень стандартів і якості життя людей і їх задоволення діяльністю як органів виконавчої влади, так й органів місцевого самоврядування.

Застосування інструментів реінжинірингу для побудови моделей адміністративних процесів державного та муніципального управління, а саме зміна процесів організації надання публічних послуг на місцевому рівні, є актуальним і потребує високого професійного рівня.

Перспективи подальших наукових досліджень пов'язані з необхідністю уточнення функцій реінжинірингу в процесах надання публічних послуг на місцевому рівні.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Барна Н.В. Іміджологія: навч. посіб. для дистанційного навчання / за наук. ред. В.М. Бебика. Київ: Університет «Україна», 2007. 217 с.
2. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Санкт-Петербург: Питер, 2002. 256 с.
3. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2004. 432 с.
4. Про державну службу: Закон України (із змінами та доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
5. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 року (із змінами та доповненнями). URL: <http://zakon.rada.gov.ua>.
6. Корнещук В.В. Кількісно-якісний аналіз факторів надійності професійної діяльності. Науковий вісник ПДПУ ім. К.Д. Ушинського. 2007. № 11. С. 123–132.
7. Левин А.И., Окуневский В.А. К оценке эффективности реинжиниринга бизнес-процессов. CALS-ОЛОГИИ. Менеджмент качества. URL: <http://www.cals.ru>.
8. Лозниця В.С. Психологія менеджменту. Київ: ТОВ «УВПК», 2001. 227 с.
9. Маркова А.К. Психологические проблемы повышения квалификации. Педагогика. 1992. № 9–10. С. 65–67.
10. Оболенський О.Ю. Державна служба: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2003. 344с.
11. Плахтиенко В.А., Блудов Ю.М. Надежность в спорте. Москва: Физкультура и спорт, 1983. 176 с.
12. Сороко В.М. Побудова механізму оцінки ділових і професійних якостей державних службовців. Вісник державної служби України. 2003. № 1. С. 65–75.
13. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / пер. с англ. Санкт-Петербург: Изд-во СПб. ун-та, 1997. 332 с.